罗兰贝格

聚焦

2019年六月

乘风破浪会有时
把握中国跨境电商发展机遇

Roland Berger

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术(www.zuihaoziyuan.com)专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注PDF）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

前言

在中国对外贸易整体进入以电商为核心驱动的新旧动能转换时期，中国跨境玩家正迎来巨大的市场机遇。罗兰贝格推出以“中国跨境电商发展机遇”为主题的白皮书，以期帮助广大跨境电商的从业人员共同把握整体特征、抓紧新兴机遇、紧跟行业演进，共同推动中国跨境电商行业的发展，乘风破浪会有时。

目录

1. 中国跨境B2C的整体特征：对外贸易新引擎、品类国家新趋势 4

2. 抓紧B2C出口新兴机遇：选对国家、理解原型、差异打法 8

3. 关注B2C进口结构变化：年龄结构、区域结构、频次结构 16

4. 紧跟跨境物流模式的演进趋势：战略节点积极占位、核心能力尽速卡位、智慧供应链加速抢跑 18

5. 罗兰贝格交运及物流功能中心简介 25

封面图片：onsitj - stock.adobe.com

第一部分：

中国跨境B2C的整体特征：对外贸易新引擎、品类国家新趋势

1. 中国外贸进入新旧动能转换期，B2C跨境电商逐步成为中国对外贸易的新引擎

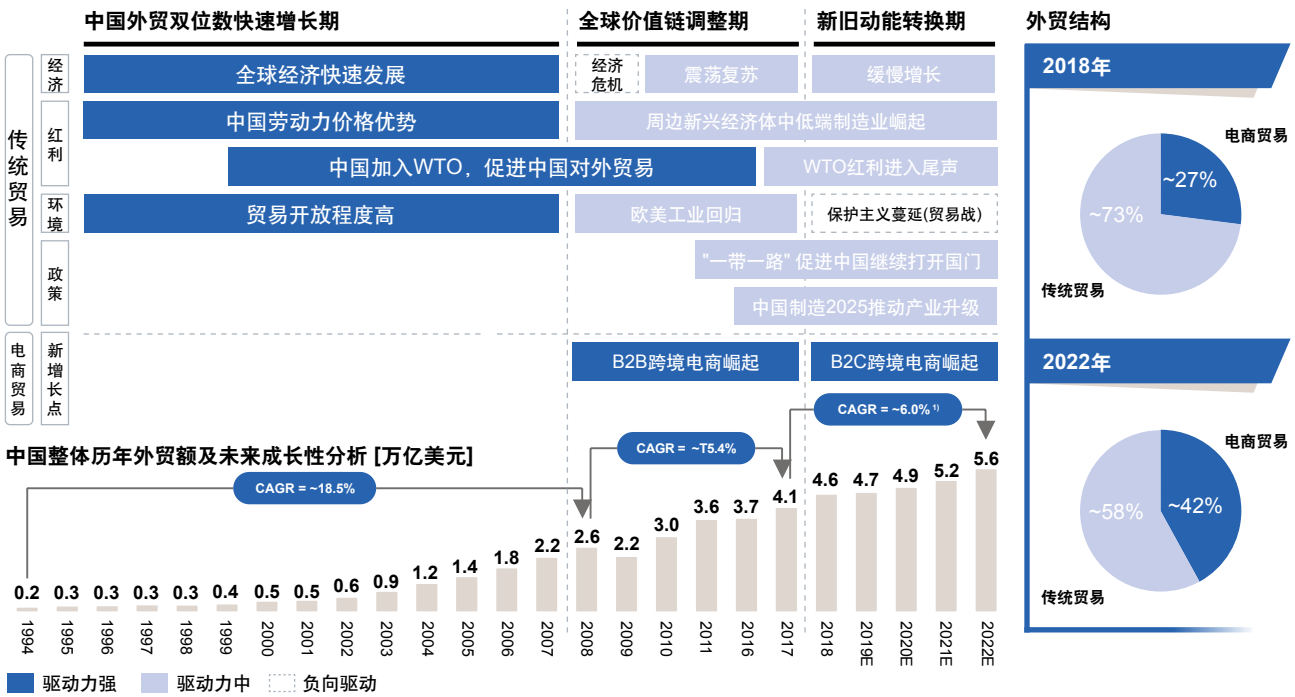
1.1 中国对外贸易发展经历三个历史时期，电商贸易成为新的重要增长点 → A

双位数快速增长期(2007年及以前)：受益于全球经济快速发展、中国劳动力优势、WTO红利及全球自由贸易主义的宽松环境，物美价廉的中国制造满足了以欧美为代表的进口国的旺盛需求，使得中国外贸进出口总额呈年均18.5%的复合增长。

全球价值链调整期(2008-2017年)：08年全球经济危机爆发使得国际采购需求急转直下，中国对外贸易在之后2年经受阵痛式下滑。全球经济随后震荡复苏并伴随价值链分工的缓步调整，包括欧美工业回归、周边新兴经济体中低端制造业崛起等，一定程度削弱中国传统制造业输出优势。同时期内，伴随“一带一路”等倡议的相继提出，且B2B跨境电商步入舞台、快速发展，即使市场存在原驱动力减弱的情况，中国外贸进出口总额依然实现年均5.4%的复合增长。

新旧动能转换期(2018年及以后)：以美国为代表的发达

A: 中国外贸进入新旧动能转换期



1)外贸进出口总额预测来自Economist，为6.4%，但当时未考虑中美贸易摩擦事件影响

资料来源：中国海关；经济学人(Economist)；阿里研究院；罗兰贝格分析

国家贸易保护主义近期有所抬头，且随着中国传统对外贸易红利已在过去稳步释放，中国在传统贸易之外需要找到新的增长接力棒。事实上，受政策支持、资本加持、全球物流基础设施持续完善、各路玩家积极入场等诸多因素共同推动，小批量、碎片化的跨境电商在中国进出口贸易的影响力正与日俱增，将成为未来对外贸易发展的新增长点。预计5年内，中国跨境电商贸易占整体对外贸易的比例将进一步提升约15个百分点。

1.2 B2C跨境电商预计保持高速增长，且路向结构将更为均衡 → B

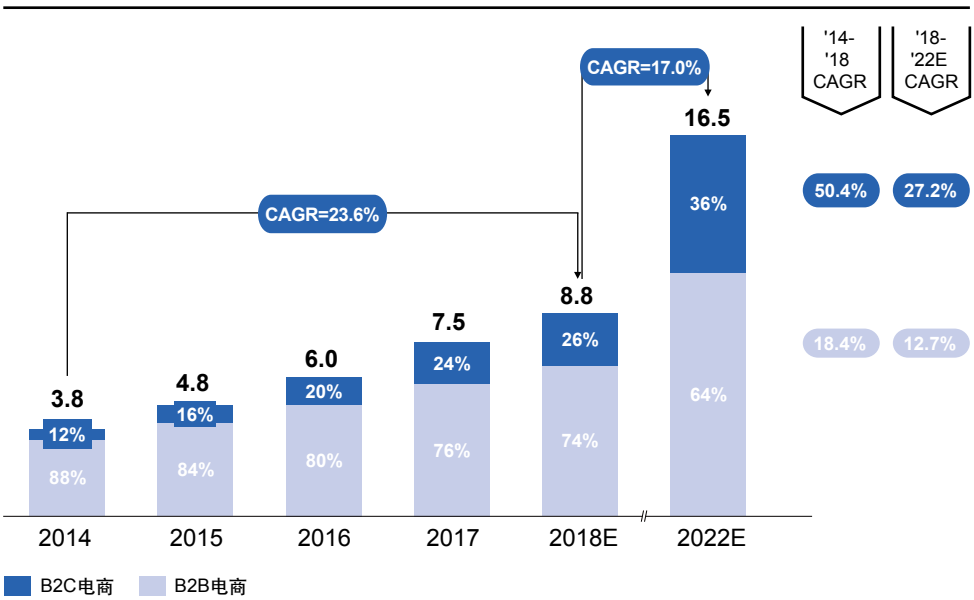
B2B过去是中国跨境电商的主力。伴随供给端层面B2C跨境电商平台的大力开拓以及需求端层面全球消费者对跨境购消费习惯的养成，将驱动B2C成为未来跨境电商增长的重要力量。预计到2022年，中国B2C跨境电商占比将进一步提升约10个百分点，占整体结构达36%。同时，从路向结构看，出口及进口将保持一体两翼，向着更为均衡的态势发展。预计2022年B2C跨境电商进出口路向将向充满五五开逐渐靠拢。

2. 中国跨境B2C进出口双向通路呈现围绕品类及国家的4大趋势性特征

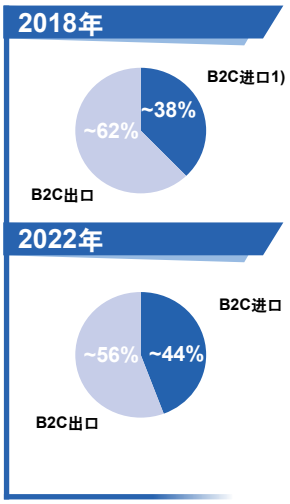
2.1 中国B2C出口路向——品类更为多元、发力新兴国家

B: 中国B2C跨境电商预计保持高速增长，向更均衡的路向结构发展

中国跨境电商交易额规模按B2B及B2C [万亿人民币]



中国B2C跨境电商路向结构



1)包括阳关跨境进口及灰关部分，不包括“人肉跨境”进口

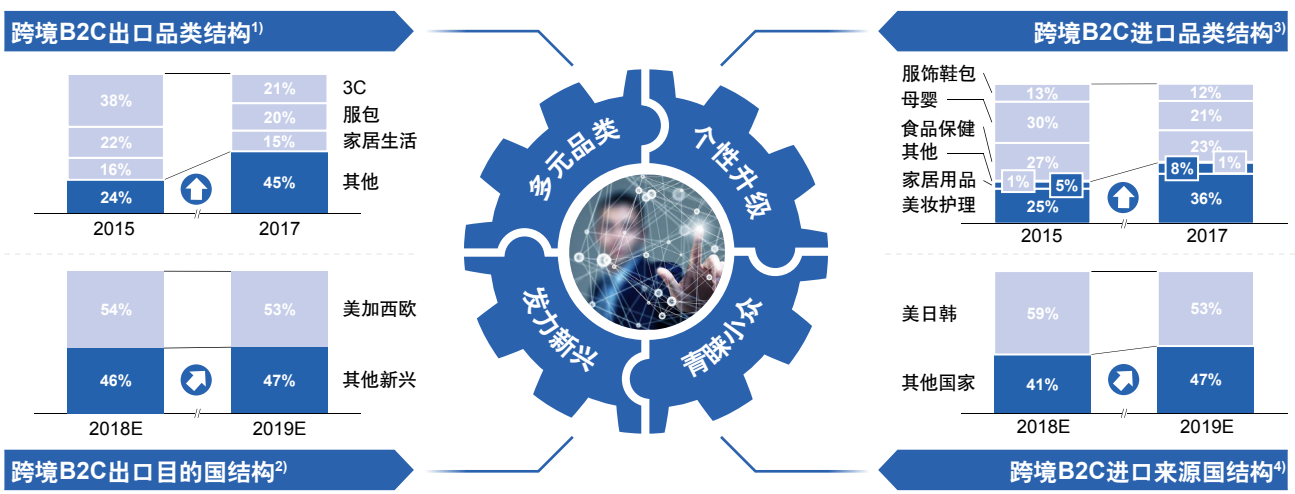
资料来源：罗兰贝格

从品类视角看，B2C出口过去以成本优势强、标准化程度高的3C电子、服饰箱包等品类为主，伴随海外消费者对中国商品的需求细分化以及跨境电商的类目延展，未来出口路向的品类结构预计将更为丰富，除传统优势品类外，如汽配、灯建、户外等品类值得关注。从目的国的视角看，以美加西欧为代表的发达国家得益于本土消费者成熟的网购习惯及其对中国制造商品的青睐，是过去中国B2C出口的主要目的地国(如前所述，中美贸易摩擦在中美路向跨境B2C层面影响有限)。但近年来如东南亚、南亚等区域的新兴国家电商发展迅猛，且依托中国“一带一路”倡议的持续推动，新兴市场有成为下阶段中国B2C跨境增量目的地的巨大潜力。 →C

2.2 中国B2C进口路向——品类个性升级、来源国青睐小众

从品类视角看，B2C进口发展初期(海淘时期)主要以母婴、食保等基础性商品为主。事实上，中国消费者对于跨境网购的高频的购物习惯正快速养成，且对海外商品的品类需求进一步细分，因此，近年来以美妆、家居为代表的、更能彰显消费者个性化诉求的品类占比提升明显。从来源国的视角看，品类结构和来源国结构高度相关，伴随未来个性化品类、个性品牌需求的持续提升，预计未来进口来源国也将从传统美日韩向小众国家进一步转移。

C: 跨境B2C进出口品类及目的地结构



1)来自中国电子商务研究中心跨境出口商品品类调查，其他包括汽配件、灯建、户外、安监等
2)来自17 Track中国路向包裹全球目的地国分布数据，2018年数据取2月份单月、2019年数据取2月份单月，其他国家包括俄罗斯、东南亚、东北欧等其他非美加及北欧区域或国家
3)来自天猫国际进口品类分布
4)来自天猫国际进口订单国别分布，2017为2017Q1-Q3数据

资料来源：中国电子商务研究中心；商务部；CBNData；天猫国际；阿里研究院；17 Track；罗兰贝格分析

第二部分：

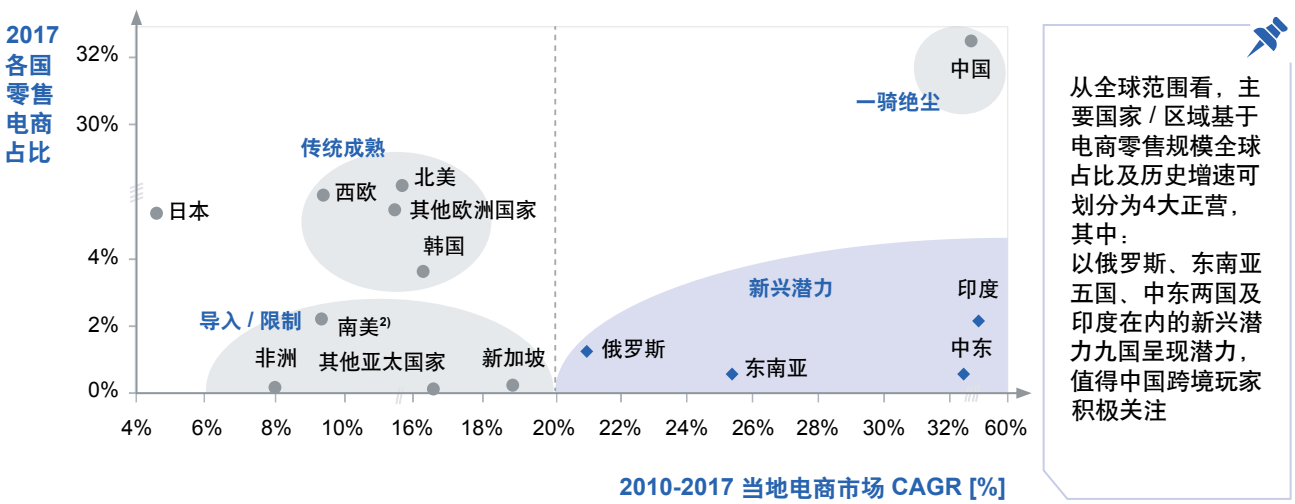
抓紧B2C出口新兴机遇：选对国家、理解原型、差异打法

1. 选对国家，明确航向

1.1 全球主要地区或国家的当地电商零售市场发展状态可划分为4大阵营

基于各地电商零售规模的全球市场份额占比及当地电商零售市场的历史增速，我们将全球主要地区及国家划分为四大阵营，包括：一、一骑绝尘的中国，占全球电商零售约三分之一的市场份额，且过去保持高速增长；二、以欧洲、北美、韩国为代表的传统成熟阵营，当地电商零售起步较早、基础完善，但增长逐步平稳、放缓；三、以非洲、南美、新加坡为代表的导入或限制型阵营，其中，整体上看，非洲、南美等区域仍处于电商零售起步初期，当地或经济发展、或消费水平、或互联网基础设施或电商基础设施仍处于培育及建设期，因此，电商零售发展的导入仍需一定时间。而新加坡则情况不同，消费水平及基础设施处于前列，但受制于人口规模，即使电商环境优异，但机会有限；四，以中东、东南亚、俄罗斯、印度等为代表的新兴潜力市场，现阶段正处于电商发展的高速时期，拥有较强发展潜力，值得中国跨境玩家积极关注。→D

D: 按电商零售行业的发展，全球主要国家及地区可划分为4大阵营



1)包括印尼、泰国、马来西亚、越南及菲律宾五国
2)南美包括巴西、阿根廷、哥伦比亚、智利、委内瑞拉及其他，其中巴西占南美整体电商零售市场份额过半，但受国内经济萎缩、货币通胀等因素影响，其电商历史年均复合增速约为12%，尚未呈现明显的爆发趋势

资料来源：Euromonitor；Statista；罗兰贝格分析

1.2 罗兰贝格针对中国B2C跨境电商的新兴潜力目的国搭建FIRE指标体系：为帮助跨境玩家进一步明确跨境电商B2C出口新兴市场的航道机会，罗兰贝格通过搭建FIRE指标体系，从F(社会基础环境)、I(跨境商贸环境)、R(电商设施环境)及E(经济实力环境)四大过程性维度及跨境结果维度评估新兴潜力九国的吸引力

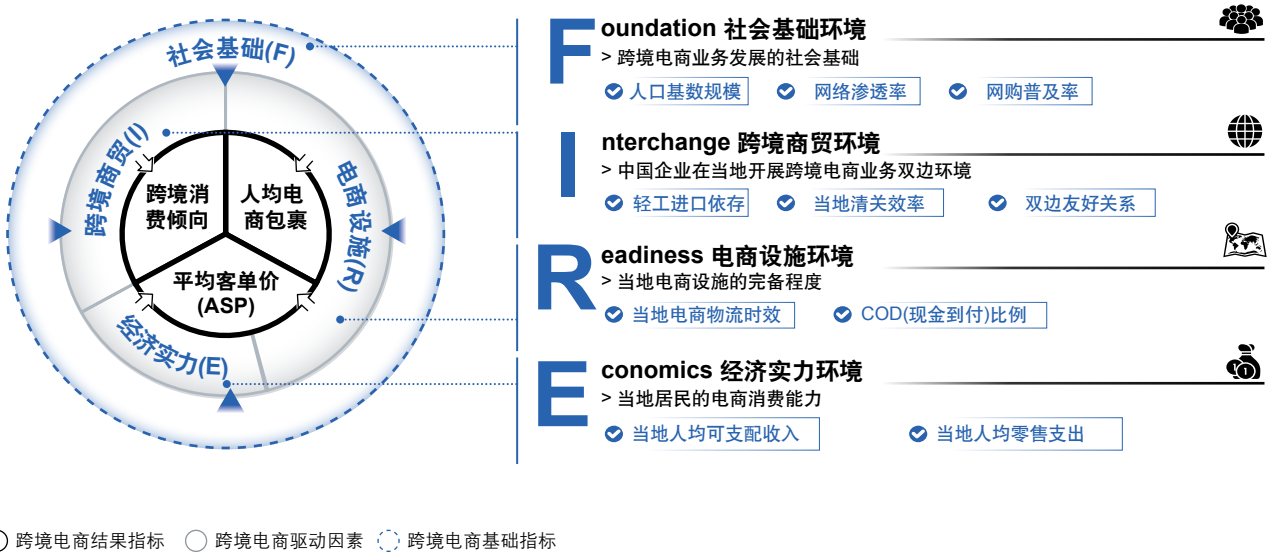
> **社会基础环境(Foundation)：**包括当地人口规模、网络渗透率、网购普及率三大指标，整体反映当地电商市场的潜在客群规模及基础发展环境。

> **跨境商贸环境(Interchange)：**跨境商贸环境的优劣直接决定了中国在当地开展跨境电商业务的可行性，包括轻工业进口依存度、清关效率及与中国双边友好关系三大指标。当地轻工业相对薄弱、清关效率更高且双边关系更友好的国家更有利于中国跨境玩家的进入，肥沃土壤将保障跨境电商长期稳定的发展。

> **电商设施环境(Readiness)：**完备的当地电商基础设施是跨境电商业务发展的重要依托，包括当地电商物流时效及现金到付比例(COD)两大指标。当地电商物流时效反映了该地电商物流体系的完备性，而COD则体现了该国对电商支付基础设施的投入及普及度。电商物流体系相对完善、移动支付更为普及的国家具备更成熟的跨境电商发展条件。

> **经济实力环境(Economics)：**经济实力环境指标体现了当地消费者的整体电商消费能力，包括当地人均可支配收入和当地人均零售支出两大指标。

E: FIRE指标体系



◯ 跨境电商结果指标 ◯ 跨境电商驱动因素 ◌ 跨境电商基础指标

资料来源：罗兰贝格分析

> **跨境结果指标(Current Status)：**相应的，基于上述FIRE过程性指标体系的搭建，最终作用并体现在三大结果性指标，包括当地人均电商包裹量、当地消费者跨境消费倾向(接受意愿)以及电商平均客单价。 →E

1.3 基于FIRE指标体系，罗兰贝格将九大新兴目的国对中国B2C跨境出口的吸引力划分为三大梯队 →F

> **第一梯队：**包括阿联酋、马来西亚、俄罗斯和沙特。以阿联酋和沙特为代表的中东两国具备优越的双边商贸环境及人均经济基础；俄罗斯得益于其较大的人口基数、较高的网络渗透率及相对成熟的网购消费习惯；马拉西亚受中国资本青睐，在电商物流及支付基础设施建设上具有一定优势。

> **第二梯队：**包括泰国、越南和印尼。其整体处于FIRE指标体系的居中水平，相对而言经济基础及网购消费习惯仍在培育及提升阶段。

> **第三梯队：**包括印度及菲律宾。印度仍处于电商发展初期，现阶段互联网及电商基础设施仍处于早期建设阶段，人口体量庞大但经济相对落后。菲律宾则一定程度受制于双边关系友好度，包括其对华贸易政策的不确定性及外交争议等。

F: 新兴目的国对中国跨境B2C吸引力

新兴目的国对中国跨境B2C吸引力[1]	Current status 电商结果(20%)	Foundation 社会基础(20%)	Interchange 跨境商贸(20%)	Readiness 电商支撑(20%)	Economics 经济基础(20%)	评论
阿联酋	6.8	5.4	5.4	9.8	5.1	10.0	第一梯队 **中东两国**：优越双边商贸环境及人均经济基础 **俄罗斯**：人口、网络及网购消费习惯基础较好 马来西亚：中国资本推动的电商物流、支付设施发展
马来西亚	6.2	6.0	5.5	4.5	10.0	5.7	
俄罗斯	5.8	4.8	6.3	5.0	6.4	6.5	
沙特	5.6	4.5	5.3	6.2	5.1	7.6	
泰国	4.7	4.5	4.0	4.2	6.8	4.9	第二梯队 **东南亚泰、越、印尼三国**：整体处于FIRE指标体系居中水平，但经济基础薄弱，部分国家网购习惯仍待培育
越南	4.4	2.8	5.7	4.5	5.2	2.8	
印尼	4.0	4.7	4.1	3.3	5.5	2.0	
印度	3.9	3.7	5.6	4.1	3.2	1.0	第三梯队 **印度及菲律宾**：印度处于电商发展初期、菲律宾对华贸易政策存不确定(保护主义)
菲律宾	3.8	2.2	5.4	2.1	5.9	2.4	

一般得分　较高得分　较差得分

1)所有得分标准化为1至10分(10分为9个待选新兴国家中表现最佳者，1分为9个待选国家中表现最差者，其余国家按业务表现的相对位置赋值

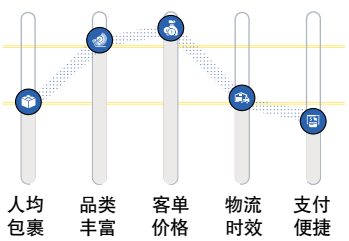
资料来源：罗兰贝格分析

2. 对标中国，理解原型

明确新兴潜力国家的梯队分类只是第一步，更重要的是理解不同国家是否存在原型差异，进而为跨境玩家制定差异化的高阶策略。因此，我们从人均包裹数、品类丰富度、客单价水平、物流时效和支付便捷度五个维度将各大新兴国的目前发展阶段进行相互对标，进而总结出国家原型。其中，人均包裹数体现了该国整体电商消费能力，品类丰富度对跨境玩家的品类管理、选品能力具有价值，客单价水平与跨境玩家的定价直接关联，物流时效及支付便捷度一方面反映当地电商物流设施的潜在投资环境，一方面与跨境玩家的供应链管理能力及运营能力直接相关。最终，罗兰贝格总结出三大国家原型，包括山峰型(Country Prototype 1)、波浪型(Country Prototype 2)和微笑型(Country Prototype 3)。以沙特、阿联酋为代表的的山峰型国家主要维度的长短板差异显著；以马来西亚及泰国为代表的波浪型国家整体处跳跃、非均衡的发展阶段；以印度、印尼、菲律宾及越南为代表的微笑型国家整体仍有待全面追赶。 →G

G: 跨境电商三大国家原型分类

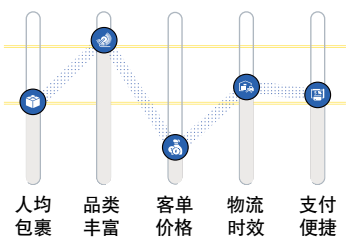
A 山峰型国家原型(CP1)



整体处跳跃、非均衡式的发展状态，主要维度的长短版差异显著

沙特　阿联酋

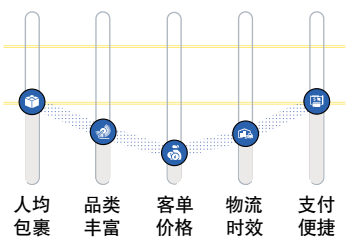
B 波浪型国家原型(CP2)



整体介于中国2012年同期及2018年现阶段之间，但客单价较低

马来西亚　泰国

C 微笑型国家原型(CP3)



整体落后于中国2012年同期电商发展水平，处全面追赶阶段

印度　印尼　菲律宾　越南

资料来源：罗兰贝格分析

3. 差异机会，差异打法

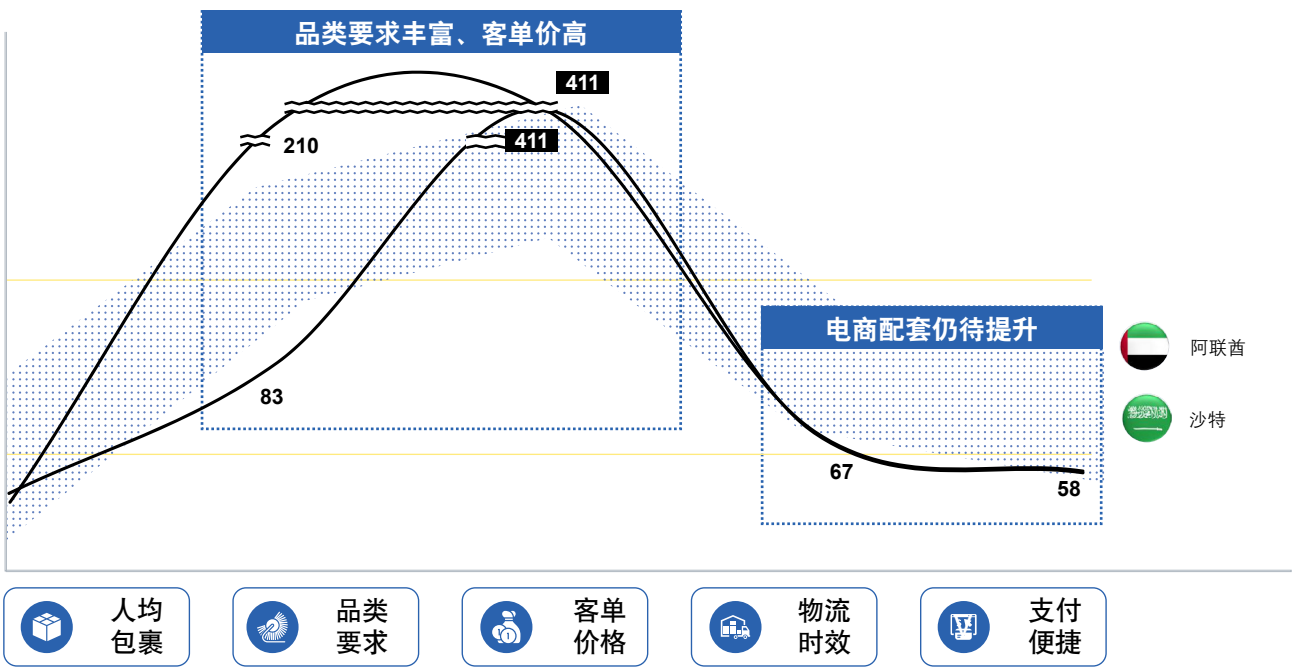
> **山峰型(CP1)：**原型特征呈现出人均电商包裹量和物流、移动支付等电商配套设施基本处于2012年中国同期水平，但对电商品类丰富度的要求和客单价却超过中国2018年水平。因此，对中国跨境玩家而言，应重视前端建设，打造面向当地市场的中高端中国B2C零售及产品品牌，核心聚焦选品、研发及品牌能力建设。→H

> **波浪型(CP2)：**原型特征呈现出人均电商包裹量处中国2012年同期水平，但电商设施建设持续追赶，同时电商客单价远落后与12年中国同期。因此，对中国跨境玩家而言，应重视后端建设，持续输出具有性价比优势的优质中国商品，核心聚焦后端采购能力及物流能力建设，进一步降本增效。→I

> **微笑型(CP3)：**原型特征呈现出各项原型指标均落后于中国2012年同期水平，其中电商基础设施正受中国及全球资本的积极推动。因此，对中国跨境玩家而言，尤其是中国电商巨头及基础设施提供商而言，应重点聚焦当地物流及支付流建设，通过跨国并购、全球化

H: 山峰型国家电商特征

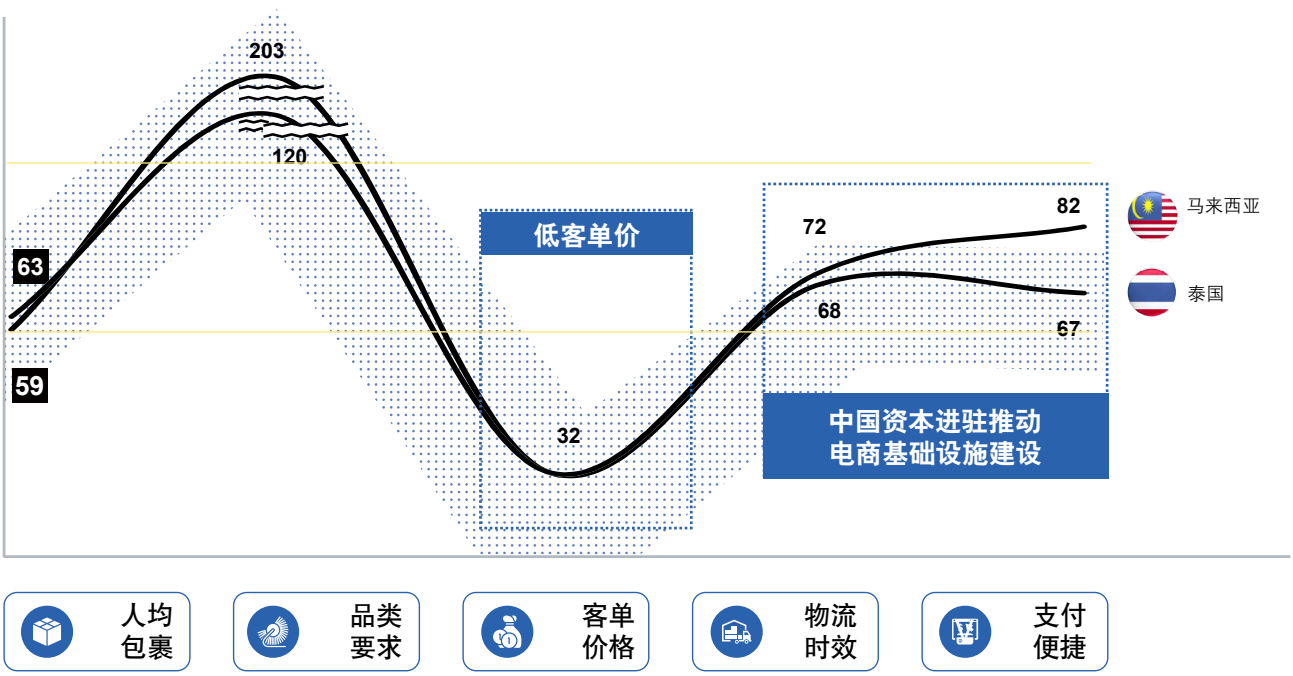
山峰型国家原型(CP1)— 阿联酋、沙特



资料来源：罗兰贝格分析

I: 波浪型国家电商特征

波浪型国家原型(CP2)— 马来西亚、泰国



资料来源：罗兰贝格分析

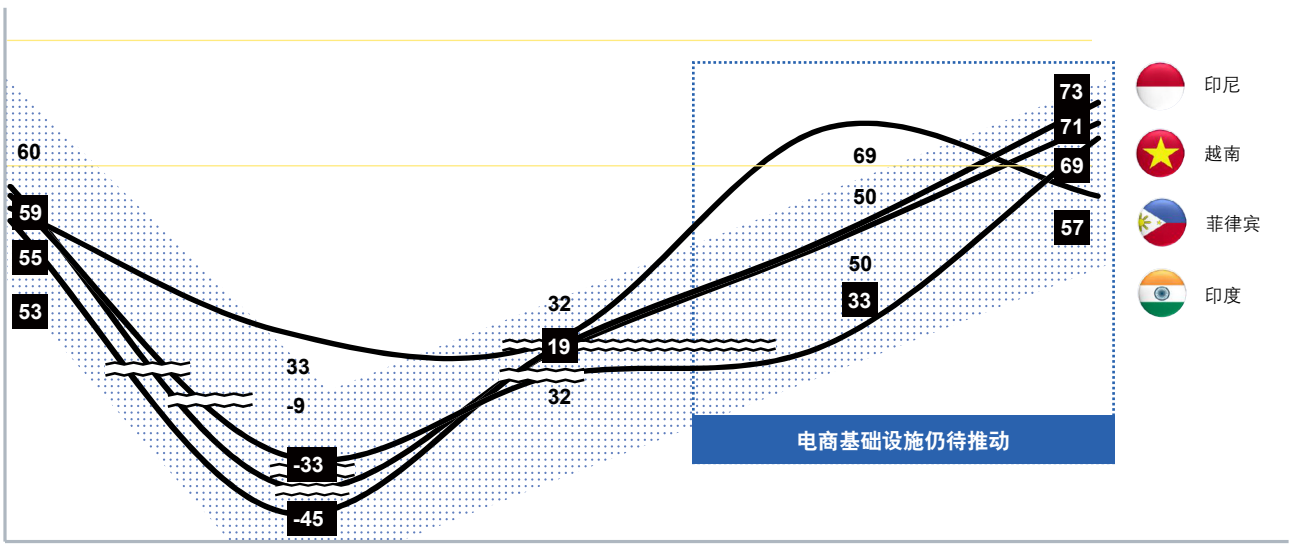
业务开展等方式寻找资本型增值机会。 →J

4. 针对跨境出海玩家的四个趋势性建议

罗兰贝格结合全球案例库资源，从品牌全球化的视角，通过成功及失败案例的启示提炼，为中国跨境玩家的全球化之路提供四点建议：一、跨境出海要有品牌理想，从中国制造能力的输出转向中国品牌能力的输出；二、拳头产品应当持续迭代，结合当地消费者洞察持续进行产品创新；三、营销方式结合当地特色，强化具有地属性的跨界、联名、KOL等及当地传播媒介应用，并注重当地的文化背景；四、组织人才管理因地制宜，启用本地人才团队、尊重本地管理方式、加强本地文化建设。

J: 微笑型国家电商特征

微笑型国家原型(CP3)— 印尼、越南、印度、菲律宾



资料来源：罗兰贝格分析

第三部分：

关注B2C进口结构变化：年龄结构、区域结构、频次结构

年龄结构—90后跨境网购势力逐渐崛起： 80后消费者现阶段仍是跨境网购消费主力，但伴随90后消费能力的红利逐步显现，以及供给端跨境进口类APP对90后人群的逐步抓取， 跨境网购人群中90后的占比逐步提升。相较于80后有家庭群体的特点所带来的围绕家庭的跨境商品需求(如母婴、保健等)。90后更注重自身多样化、个性化的诉求，因此其在美颜美妆、药妆护肤、健康零食及海外潮服等品类上具备明显的“剁手”倾向。

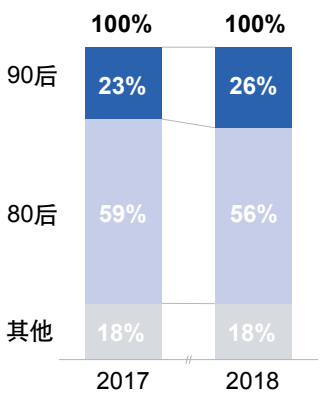
区域结构—跨境网购向非沿海区迁移： 沿海地区的经济水平及地理位置具备得天独厚的优质条件，因此相应区域在跨境B2C进口业务上形成了较为明显的先发优势。但随着内陆地区消费人群的升级以及内陆地区跨境进口物流基础设施的不断完善，依托非沿海地区庞大的人口基数，正逐渐成为跨境进口B2C网购的一股新势力。

频次结构—跨境高频购买习惯迅速养成： 中国跨境网购消费者年均购买频次呈现明显的提升趋势，每年3次及以上跨境网购人群占比由2017年的71%提升至2018年的93%。我们认为，愈来愈高频的跨境购买习惯的养成一方面为跨境玩家带来巨大商机，另一方面亦对企业内部围绕商品、客服、会员等能力的建设提出更高要求。 →K

K: 跨境B2C进口人群特征

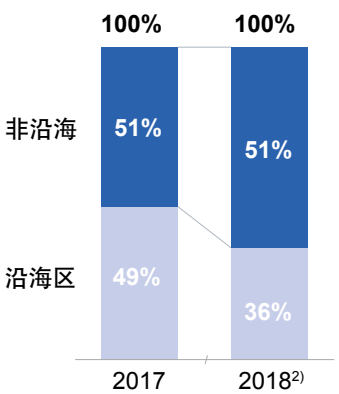
90后跨境网购势力逐渐崛起

中国跨境网购人群年龄结构 [%]



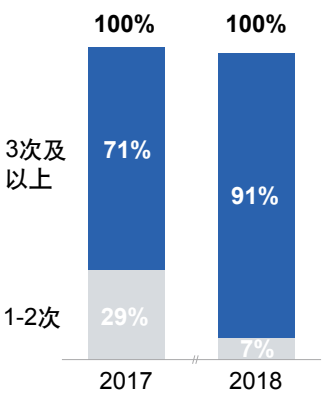
跨境网购向非沿海区迁移

中国跨境网购消费者区域结构 [%]



跨境高频购买习惯迅速养成

中国跨境网购消费者购买频次 [次 / 年]



资料来源：中国电子商务研究中心；华院；艾瑞；罗兰贝格分析

第四部分：

紧跟跨境物流模式的演进趋势：战略节点积极占位、核心能力尽速卡位、智慧供应链加速抢跑

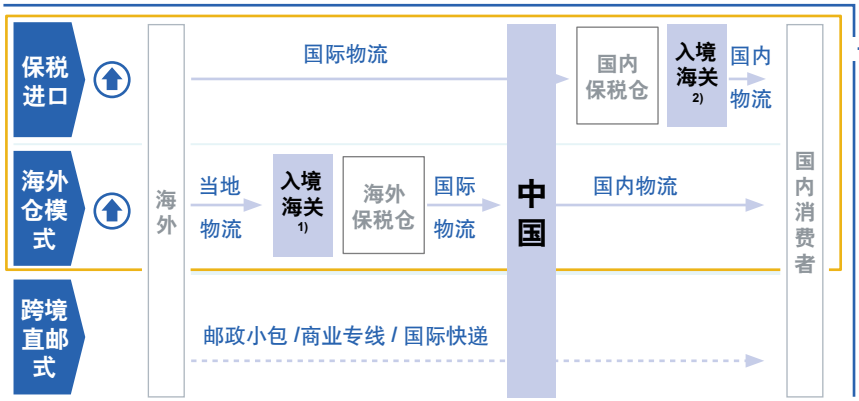
1. 跨境B2C物流模式由直邮向本地化物流模式演进

> B2C进口路向：中国跨境进口B2C物流模式由海外直邮逐步向保税仓模式转变。事实上，保税仓模式的应用有效提升了中国消费者跨境网购的物流服务体验。2014年中国跨境进口B2C单均物流时效约为9天，仅在3年时间内，物流时效提升30%，其中，保税模式下的平均物流时效为4天。物流服务体验的提升将反向推动跨境网购市场进一步增长。需要注意的是，跨境网购商品品类多样，并非所有的商品种类均适用于前置保税仓模式。未来，随着清关、保税仓及配送衔接效率的持续优化，跨境网购保税仓模式的物流时效有望进一步提升。 →L

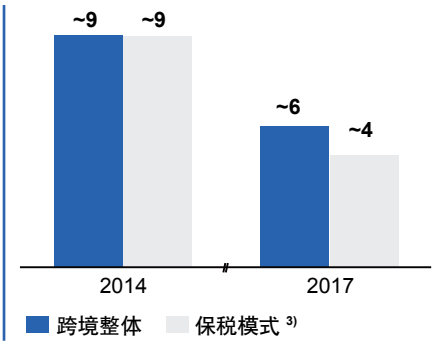
> B2C出口路向：中国跨境出口B2C物流现阶段仍以邮政体系及商业专线为主的直邮模式为主，平台仓及三方仓在内的海外仓模式现阶段占比仍然较低。以美、德、印、泰四国为例，当地消费者下单中国卖家后，直邮模式送达的平均时效接近15天，其物流服务体验

L: B2C进口物流模式及时效表现

中国跨境B2C进口物流模式(阳光监管内)



跨境B2C进口物流时效 [天]



1)在海关备案、与海关联网的指定海外保税仓的入仓海关，货物批量申报入仓，三单合一按订单出仓，并适用跨境电商综合税；
2)在海关备案、与海关联网的指定境内保税仓的出仓海关，货物批量申报入仓，三单合一按订单出仓，并适用跨境电商综合税；
3)国家加快全国各主要城市跨境贸易试点有推动作用

资料来源：中国电子商务研究中心，阿里研究院，案头研究，专家访谈；罗兰贝格分析

仍有极大的提升空间。

2. 三方共同推动海外仓模式占比持续提升，海外仓将成为重要战略节点

尽管中美贸易摩擦短期对中美路向的跨境B2C海外仓模式存在一定影响。但从跨境B2C全球发展的视角以及客户需要更优的物流服务体验的视角来看，我们认为，短暂的风浪无法阻挡海外仓模式的未来发展。

> **平台驱动：**
一、提升客户体验，通过海外仓提供有时效保障的高品质物流服务，以增强用户粘性，扩大平台竞争力；

二、增强卖家管控，通过入仓模式增加对卖家的商品合规及服务质量的掌控力度。

> **商户意愿：**
一、改善店铺表现，客户调研揭示，本地发货模式下(提升物流时效)，当地消费者可承受加价~20%，且使用海外仓可提升商家物流好评率~30%；

二、提升供应链能力，商户通过海外仓可实现更多的库内增值服务，如调换货、退换货等。

> **政府推动：**跨境电商在中国的发展已经上升到国家战略的高度，政府发布了一系列前瞻性政策，鼓励中国跨境电商海外仓的布局。如商务部在《“互联网+流通”行动计划》、《电子商务“十三五”发展规划》及政府工作重点等纲领性文件中均明确提出，鼓励企业通过规范的海外仓模式融入国外零售体系，鼓励中国海外仓的建设。

3. 企业占位海外仓战略资源的同时，应尽速卡位核心能力建设 → M

海外仓模式未来的占比提升将为相关中国跨境玩家带来相应海外战略节点资源的占位机会，但从目前海外仓的服务水平来看，整体呈现良莠不齐的状态。目前，很多海外仓难以提供专业的库内运营服务，一方面，海外仓基础服务如响应慢、上架时间长、错发、漏发等问题依然存在，另一方面，面对客户退换货、本土标贴、本土更换包装等个性化库内服务需求仍难以满足，存在欠缺。因此，对于从业企业而言，占了节点不意味着一劳永逸，尽速提升自身的核心运营及服务能力，构建以库内运营为核心的关键竞争壁垒，才能制胜未来。

4. 智慧供应链加速抢跑 → N

> 海外仓物流节点的产生将催生中国跨境B2C出口卖家对一体化、智慧化供应链的更高要求，传统跨境物流服务商应把握智慧供应链服务转型契机。

> 罗兰贝格认为，未来跨境客户对于智慧供应链将存在三大诉求。一、端到端的供应链数字化诉求，跨境电商国家多、品类繁、链条长、环节多、参与者众，通过数字化、信息化改造有利于商户更好地进行整体供应链计划；二、全局最优下的成本优化，通过海外仓对于当地库存、销售、物流等数据的全方位掌握，实现全局层面的成本优化；三、实现目的国需求及始发国供应的高效匹配、敏捷响应，举例而言，海外仓节点使得商户距离消费者的距离更近，更佳需求预测的前提下，具备反向指引前端库存、生产、物料计划的可能性。

5. 跨境智慧供应链体系的建设框架及案例

> 跨境智慧供应链体系的建设包括三大核心内容：组织 / 流程重构、大数据分析及应用建设、数字化信息系统改造。

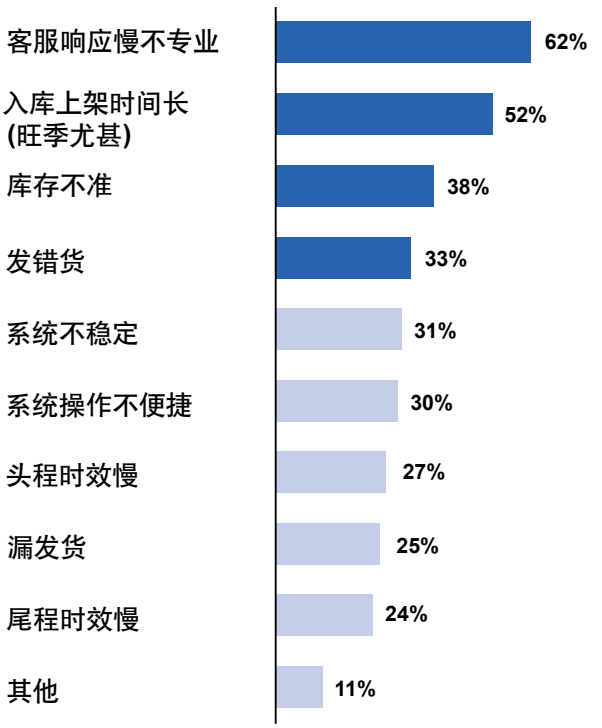
> 以某中国领先的跨境物流服务商为例：一、在组织建设层面，其成立按品类划分的对接小组，以更好地理解和沉淀不同行业对智慧供应链的差异化诉求，进而为客户提供差异化的供应链服务；二、其以订单、物流、库存及动销等数据为起点，通过针对不同行业的

分析工具及模板，为客户反向提出供应链优化建议方案；三、加大在数字化信息系统上的投入，逐步将供应链链路上的各利益相关方接入数字化信息平台，同时逐步开发相应的数字化服务产品，为智慧供应链建设提供底层平台、硬件及技术支撑。

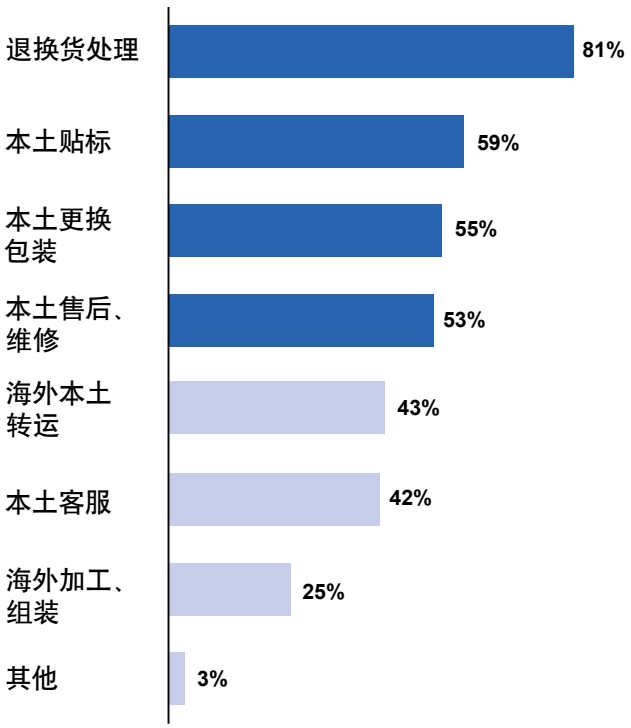
> 事实上，国际物流企业加快数字化改造已是大势所趋。包括在线透明智能报价、实时线上沟通、货物追踪和供应链成本及时效分析等在内的多样的数字化产品及服务已经在领先的国际供应链及物流企业中率先引入并实施，进而为客户提供更大价值。

M: 企业应尽快提升海外仓的核心能力建设

现有第三方海外仓基础服务客户痛点/不满意



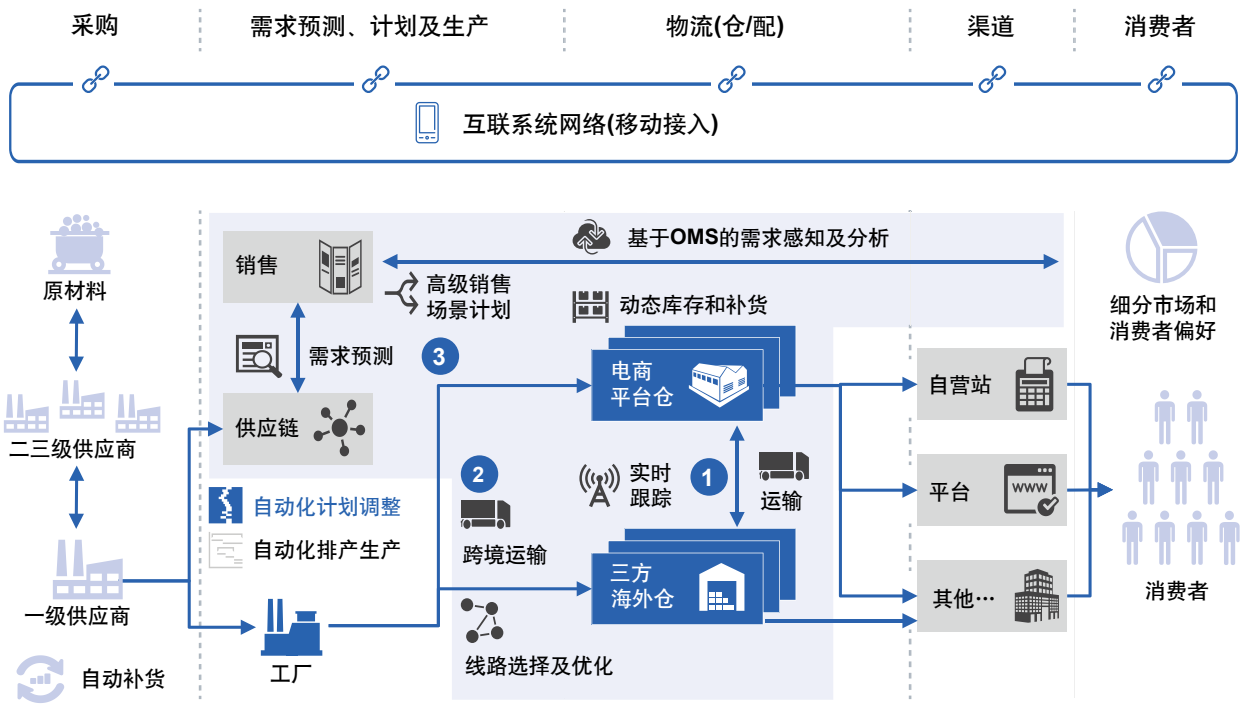
现有第三方海外库内个性化运营客户痛点/不满意



1)数据来源为易仓科技针对海外仓及海外仓使用商户的200多个调研样本，此处为多选题

资料来源：易仓科技；专家访谈；罗兰贝格分析

N: 罗兰贝格跨境智慧供应链4.0(示意)



评论

海外仓物流节点的产生将催生中国跨境B2C出口卖家对智慧供应链的更高要求，传统跨境物流服务商具备进一步向跨境智慧供应链服务商转型契机：

1. 帮助客户建立端到端的数字化供应链体系
2. 帮助客户在全局最优的视角下降低成本(不仅是物流成本，包括库存、服务成本等)
3. 帮助客户实现需求及供应计划的敏捷响应

跨境物流服务商转型跨境智慧供应链服务商机会

资料来源：罗兰贝格分析

尾言

从人类发展的整个历程看，全球消费者对美好生活的追求及向往始终是驱动全球化最重要的动力来源。也正因如此，跨境电商作为全球化进程中的一个有力切入点，未来必将迎来更为广阔的市场机遇。罗兰贝格愿与广大跨境电商行业从业人员，共同实现“买全球、卖全球”的宏伟愿景，为推动跨境电商行业持续发展而努力。

版权

欢迎您提出问题、评论与建议

作者

王欣
罗兰贝格全球高级合伙人
大中华区交运物流功能中心负责人
大中华区组织转型与领导力中心负责人
+86(10)84400088-670
tina.wang@rolandberger.com

盛永明
高级项目经理
+86(21)52986677-199
yongming.sheng@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。
罗兰贝格管理咨询公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2019 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

出版方

罗兰贝格亚太总部
地址：
中国上海市南京西路1515号
静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com